السنة الأولى
العدد الثاني
نوفمبر
(تشرين ثاني)
١٩٩٢

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال

إصدار الشركة
العربية للإعلام
العلمي (شعاع)
القاهرة
ج.م.ع

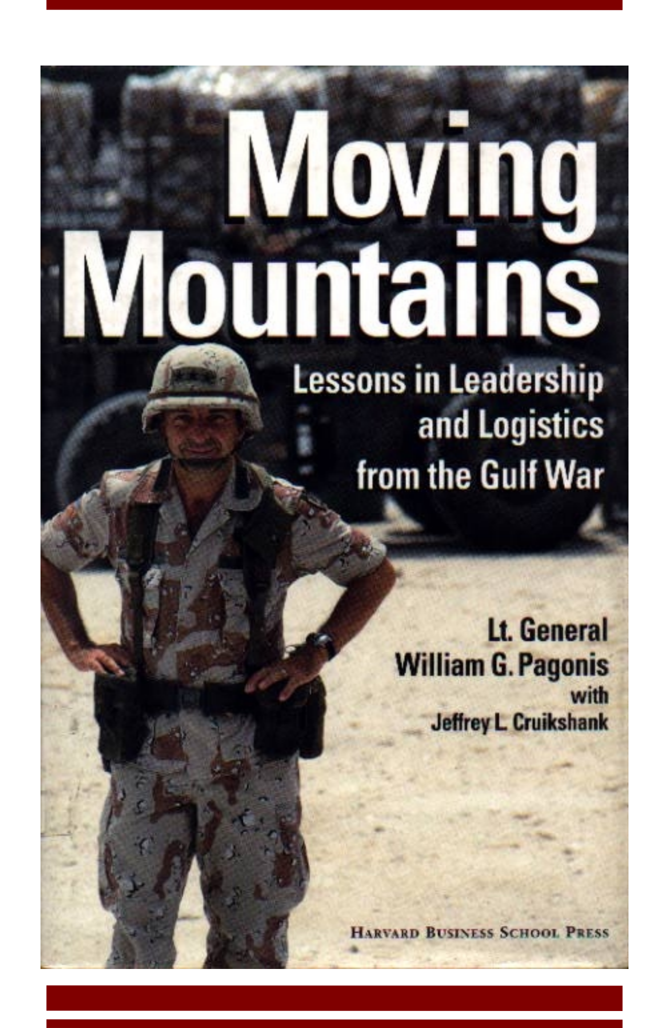
www.edara.com

إدارة

تحريك الجبال

دروس في القيادة والإسناد من حرب الخليج

تأليف: الجنرال ويليام باجونيس



تقديم

لقد شكلت عمليات درع الصحراء، عاصفة الصحراء، ووداع الصحراء تحديات كبيرة في مجالات القيادة الإدارية والإسناد وتنسيق الخدمات. فم تكن بيئة العمل مألوفة لكثير من المشاركين، فضلاً عن التغير المستمر في الخطط الإستراتيجية التي تتبعها - بالضرورة - تعديلات في خطط الإسناد والتموين.

فكيف سارت الأمور في طريقها الصحيح .. حتى ظن الكثيرون أن العمليات كانت سهلة رغم ما اكتنفها من تعقيدات وصعوبات؟

أولا لابد من الإشارة إلى دور القيادة العليا التي تميزت بالقوة ووضوح الأهداف من ناحية، وركزت على عدم حصر القيادة في يد ثلة من كبار القادة، بال أعطت الفرصة للجميع ليقودوا ويتنافسوا في النجاح . فمن وجهة نظر لوجستية أوإسنادية بحتة، فإن الجيش – أي جيش _ هو مؤسسة هيكلية ذات تشكيل تنظيمي يعتمد على المرونة والروتين في نفس الوقت. وهذه الثنائية تعني لدى الوقت.وهذه الثنائية تعني لدى من يدرك أبعادها تماما، وأنه من الواجب الالتزام بالتعليمات لأن الالتزام يبعث على الطمأنينة ويساعد على الانطلاق والابتكار. إن الجيش كغيره من المنظمات والشركات ليس خلية من النحل تعمل بتناغم مطلق. ففيه خبرات متنوعة وقدرات متفاوتة، وهذا التناقض الكامن بين المرونة في الأداء والالتزام بتنفيذ الأوامر يمكن أن يكون أكثر فائدة من المرونة المطلقة التي تصل حد التسيب وأكثر فائدة من الجمود المتناهي.

في هذه الظروف يمكن أن تتحول صفوف الجيش ومكاتب الشركات ٕإلى مختبرات لتفريخ العناصر الجيدة والقيادات الناجحة. لقد كانت هناك محاولات جادة لاستثمار ذلك التناقض وتحويله إلى أدوات إدارية فعالة وإلى قنوات لنقل المعلومات ومعها الأهداف القصيرة المدى والرؤية الشاملة للأمور، مما أدى إلى تحفيز العاملين وتعظيم إحساسهم بالمسئولية وتوظيف مواهبهم البارزة والدفينة. وكما يصل بعض الباحثين إلى أهم الاكتشافات بمحض المصادفة، فقد كان في "تحريك الجبال" الكثير من المصادفات النافعة والأخطاء التي شكلت فرصة ثرية للتعلم واكتساب مزيد من الخبرات والحساسية الإدارية. فلم يكن لأكبر عملية عسكرية في التاريخ، العملية التي شملت نقل أكثر من نصف مليون جندي وسبعة ملايين طن من الإمدادات في فترة زمنية وجيزة، لم يكن لها أن تمر دون دروس وعبر. ولعل أهم دروسها على الإطلاق هو استحالة " تحريك الجبال" دون تحريك نبض القيادة وتحفيز العاملين لتحقيق الإنجازات العظيمة.

الشؤون الإدارية

هذه العبارة الشهيرة التي يتجلى مضمونها في كل مكان وزمان وفي كل غاية ووسيلة. من المتجر إلى المصنع ، من المستشفى إلى الحقل، ومن الفصل الدراسي إلى المعركة الحربية ، هناك العملة الإدارية التي إذا انهار ركن واحد من أركانها الكثيرة العديدة ، انهار كل شيء.

في الحرب، وبعكس ما قد يتصور الإنسان العادي، تكتسب الشئون الإدارية أهمية لا تدانيها أهمية، وكم من حروب ومعارك لم تنفع فيها كفاءة ولا شجاعة ولا حنكة ولا تفوق في البشر أو العتاد أو السيطرة أو القيادة الحكيمة، لأن عنصر واحد من عناصر الإمداد قد انتفى: النقل، أو الذخيرة، أو الطعام، أو الماء، أو الملبس، أو الدواء، أو الاتصالات. قائمة طويلة لا نهاية لها، كل واحد مما فيها عامل حاسم في الإتيان بالنصر أو إيقاع الهزيمة.

كما قيل: الجيوش تزحف على بطونها، في الفترة بين أغسطس ١٩٩٠ و ١٩٩١، أي قبيل وأثناء ثم في أعقاب حرب الخليج، قدم الجهاز المختص بالشئون الإدارية للقوات الأمريكية ١٢٢ مليون وجبة غذائية. وقام بضخ ١٣٣ ألف مليون جالون من الوقود السائل (حوالي ٦٠٠ مليون متر مكعب أو ٦٠٠٠٠٠٠ مليون لتر)، وهو ما يبلغ سبعة أمثال ما تستهلكه العاصمة واشنطن في فترة مماثلة. وقد قطع السائقون أثناء هذه الحرب ٥٢ مليون ميل في مسرح العمليات وهو ما يفوق مائة رحلة إلى القمر ذهاباً وإيابا أو ٢٠٠٠ رحلة حول العالم أو ١٠٠٠٠ رحلة من لوس أنجلوس إلى نيويورك وبالعكس، عبر القارة الأمريكية، وكل هذا في سبيل نقل الجنود والعتاد والإمدادات.

ولا عجب، ففي أثناء الشهر الأول من عملية " درع الصحراء " ، وهو الاسم الذي أطلق على فترة الحشد، نقل إلى المنطقة ٣٨ ألف رجل بكل ما يلزم لإعاشتهم وإعدادهم للقتال، وشحن معهم ما زنته ١٦٣٥٨١ طناً من العتاد، وهو ما يفوق نظيره في المراحل المبكرة من الحرب العالمية الثانية وحربي كوريا وفيتنام، مجتمعة، وعلى سبيل المثال، كان ذلك يتضمن وصول ٣٥ طائرة وباخرتان في المتوسط يوميا، وعلى مدى عملية الحشد بأكملها، تم إنزال ١٢٤٣٥ عربة مصفحة ذات جنزير و ١١٧١٥٧ عربة نقل ذات عجلات، و٣٣١٠٠ حاوية شحن، لو رصت جنباً إلى جنب لبلغ طولها ١٨٨ ميلاً.

على الجانب الآخر - جانب العمليات - الذي يحدد حجم العمل الإداري، نجد أن الضربة الأولى التي بدأت بها القوات المتحالفة حربها ضد العراق، جاءت في منتصف الثالثة صباحاً يوم ١٧ يناير ١٩٩١ بقصف جوي للمواقع الحربية في الكويت والعراق بلغ ما أسقطته من الطائرات المتغيرة ٢٥٠٠ طناً من القنابل خلال الساعات الأربع والعشرين الأولى من الحرب، وبانقضاء الأسبوع الأول كان عدد الطلعات الجوية قد بلغ ١٢ آلف طلعة، وصلت إلى ٩١ ألفاً من ٢٢ فبراير. أثناء عمليتي درع الصحراء (الحشد) وعاصفة الصحراء (الهجوم)، تولى الجهاز الإداري إبرام وتنفيذ ومتابعة عقود جملتها سبعون ألفاً، واستخدم في نقل الإمدادات مسالك أرضية يبلغ طولها ٢٧٠٠ ميل.

ولكن الشئون الإدارية في الحرب ليست مجرد نقل إمدادات، خذ مثلاً الأسرى. قد وقع ستون ألف جندي عراقي في أيدي القوات المتحالفة وهو رقم يفوق ما كان متوقعاً، وبالتالي فإن عبئاً إضافياً يتمثل في إعاشتهم وإطعامهم ونقلهم وعلاج جراحهم أضيف إلى العبء الإداري المعتاد أو المتوقع. من ذلك مثلا أنه – وبرغم الحملة العالمية ضد التدخين - فإن معاهدة جنيف ما تزال تحوي نصاً على حق أسرى الحرب في مقرر يومي من السجائر، وقد استهلك الأسرى العراقيون ما تكلف ٨٠٠٠٠ دولار منها في عشرين يوماً.

إلا أننا مضينا نتحدث عن العبء الإداري المصاحب للحشد - أي درع الصحراء - ثم القتال - عاصفة الصحراء - فماذا عن سحب القوات بعد انتهاء مهمتها؟ كان حجم القوات الأمريكية يبلغ ٥٦٠ ألفاً من الرجال، و ١٨٠٠ طائرة حربية و١٢٠٠ دبابة ومائة بارجة وفرقاطة بحرية والجهد الذي لزم لإخلائها كان يفوق ما بذل في الإتيان بها أصلاً، ويظهر ذلك من حقيقة أن تفريغ حمولة سفينة كان يستغرق في المتوسط ثلاثة أيام، أما إعادة شحنها فكان يستغرق خمسة أيامً. من المشكلات العويصة التي صاحبت هذا النقل بالجملة والعودة إلى الأراضي الأمريكية، ما تحتمه سلطات وزارة الزراعة من إجراءات مكافحة الآفات بأنواعها العديدة، ويعتقد خبراء هذه الوزارة أن الذبابة البيضاء

التي عاشت فسادا في أحد وديان كاليفورنيا أثناء خريف وشتاء ١٩٩١/١٩٩٢ جاءتها من الشرق الأوسط. على أية حال، مع البدء في ترحيل القوات بدأت هذه المهمة الضخمة وهي تطهير وتعقيم كل شئ، وقد زاد من صعوبة المهمة أن الحرب انتهت بشكل شبه فجائي مما أدى إلى الحاجة إلى التبكير بأدائها ثلاثة أسابيع. كان الأمر يقتضي شراء معدات تبخير وشحنها بالطائرات إلى الخليج على وجه السرعة وإقامة محطات الغسيل والتعقيم، وهي هنا تشبه محطات غسل السيارات وإن كانت أضخم منها طبعاً، أما الماء الذي يلزم للعملية ذاتها فقد بلغ حوالي ١,٥ مليون متر مكعب. أضف إلى هذا نقل قوات ضخمة بالبر عبر الصحراء في ٤٠٠٠ شاحنة برية وما يلزم بذله من جهد في التعبئة واللف في ورق أو بلاستك، حسب نوعيات المشحونات وأحجامها..

هذه مجرد صورة لما تعنيه عبارة "الشئون الإدارية"

درع الصحراء

بدءاً من منتصف أغسطس وحتى نهايته كان لابد من إقامة "بنية سفلى" تقف عليها منظومة إدارية تمكن من البقاء والعمل في بيئة صحراوية تتسم بالقسوة التي تسود تلك الحقبة من السنة ، " البقاء" كما يمكن أن يسمى، في مقابلة "الهلاك" المحتمل، أي الطعام والماء والمأوى والاغتسال وقضاء الحاجة.

الماء قبل كل شئ، درجة الحرارة التي تتوسط حول ٤٥° مئوية في الفترة التالية للظهيرة، ومجرد وجود الماء لا يكفي، إذ أنه لو تركت الزجاجات في لهيب الشمس فإن الماء يقترب من الغليان ويصبح غير صالح للشرب.

وهكذا كان لابد من تدبير عربات ثلاجة. كان أول عرض لإستأجار مثل هذه العربات هو ١٠٠٠ دولار يومياً، والجنود يتزايدون بمعدل بضع مئات كل ساعة.

وجاء وقت كان فيه مكان معد لإقامة مائتي فرد يأوي خمسة آلاف جندي أمريكي، وآلاف غيرهم يسكنون الخيام ويقطنون كل مسكن خال أمكن العثور عليه.

وكان هؤلاء الجنود قد استدعوا إلى الخدمة بناء على خطة ترجع إلى سنة ١٩٧١ نتجت عن مشكلات حرب فيتنام، وبمقتضاها تجهز الوحدات المقاتلة ووحدات المشاة بحيث تملأ اغلب الفراغات بالجنود العاملين أو القائمين بالخدمة بينما ويوجه المستدعون من الاحتياط إلى الوحدات الإدارية حيث يستفاد من مهارتهم المكتسبة في الحياة المدنية والتي تلزم لهذا النوع من العمل، كاستخدام آلات الرفع وقيادة الشاحنات مثل ذلك. وقد أدت حركة الاستدعاء هذه إلى أن أثرت حرب الخليج على حياة كل فرد أمريكي، فهناك دائماً عضو في الأسرة أو قريب أو نسيب أو صديق قد استدعى إلى الخدمة. ماذا لو جاءنا غداً خمسة عشر ألفاً من الوافدين الجدد بدلا من خمسة آلاف؟ كل من يحاول الإجابة على هذا السؤال يفكر في الطعام والخيام والماء .. وماذا عن الحافلات مثلاً؟ هكذا كانت تجري المناقشات والتجارب اليومية لإعداد الأذهان للمشكلات قبل وقوعها.

يوماً بعد يوم بدأت الأوضاع تستقر، لم يعد الضباط الإداريون يمارسون مهامهم من مقاعد السيارات أو مناضد المطابخ المتنقلة، ففي الأسبوع الأخير من أغسطس أقيم مركز للتخطيط الإداري في مبنى صغير مخصص للنشاط الثقافي والاجتماعي في الظهران أطلق عليه اسم "فندق كاليفورنيا" ، ووضح أنه لابد من أن يوجد فريقان، أحدهما يواجه ما ينشأ عن وصول ١٥٠٠٠ جندي في يوم واحد – وهو ما كان يحدث فعلاً في بعض الأحيان – والثاني يضع الخطط لمستقبل تتجه نحوه الأمور وقد ينطوي على كوارث لو أتي على غرة!

وهكذا كانت أرضيات غرف فندق كاليفورنيا تعج بفرق العمل، خبراء في النقل وفي الوقود وفي شراء الأغذية من الأسواق المحلية وفي إدارة ممرات هبوط الطائرات وفي وسط كل هذا كان هناك دائماً احتمال هجوم عراقي مفاجئ، لابد أن تجرى التجارب للاطمئنان إلى الاستعداد له، قد يأتي في الثامنة صباحاً أو الخامسة صباحاً ، أو متى؟

فيلد مارشال مونتجومري

"أنا أؤمن بأن على القائد أن يعرف ما الذي يريده هو، لابد له أن يرى الهدف بوضوح ثم يجاهد من أجل تحقيقه. لابد أن يجعل كل فرد يعرف ما يريده ويعرف ما هي أساسيات سياسته. عليه في الواقع أن يقدم إرشاداً سليماً وحاسماً ويحدد غاية واضحة للجميع".

دونالد انجلز في كتاب "الاسكندر الأكبر والشؤون الإدارية في الجيش المقدوني"

لقد كان الإمداد هو الأساس الذي تقوم عليه إستراتيجيات الإسكندر وتكتيكاته"

وفي وسط كل هذا أيضاً كانت هناك اعتبارات لها أهميتها وإن كانت لا تساعد كثيراً على تحقيق حسن سير الأمور مثلاً، شراء الأغذية، أو وضع نظام للعطاءات التنافسية، سواء كانت الإمدادات تأتي من الولايات المتحدة أو السوق المحلية أو دول صديقة.

التخطيط لوضع خطة

قد لا تكون كلمة "خطة" هي التعبير الصحيح هنا، حيث أضحت كلمة رؤية هي التعبير الشائع الآن في علوم الإدارة الحديثة الرؤية تبقى في الذاكرة، أداة للرجوع إليها، تمكن من اتخاذ العديد من القرارات دون الرجوع للرؤساء ودون تعارض مع الهدف العام.

كانت الخطة الأساسية تقوم على إدراك أن الجنود سباقون في الميدان إلى حين تحرير الكويت وأنه ليس هناك "دوران" كما كان الحال في فيتنام حيث كان الجندي يقضي سنة ويعود للوطن، وأيضاً على أساس المنطق المعتاد: الاستقبال، التحريك إلى الموقع، ثم الإعاشة، ولكن سرعان ما اتجه الفكر الإداري إلى "رؤية" جديدة تتكون من خمس مراحل أ، ب، جـ، د، هـ:

أ – استقبال القادمين واتخاذهم لأوضاعهم في الوحدات.

ب- تحريك الوحدات إلى مواقعها الإستراتيجية ومعها إمداداتها.

جـ- الهجوم الأرضي حيث تتحرك في اتجاهات قد لا يتسنى توقعها وبالتالي فإن الخطوط الإدارية يجب أن تكون مرنة وبالقدر الكافي للتوافق معها.

د- المراحل التي ستأتي بعد نجاح الهجوم، كانت المعلومات تدل على أنه بعد تحرير الكويت سوف تلزم لها مساندة هائلة من الجانب الأمريكي ستلقي أعباء ضخمة جديدة على الجهاز الإداري.

هـ – تنسيق وموائمة الجهود الكثيرة التي ستبذل من أجل إخلاء مسرح العمليات من الجنود والعتاد والإمدادات.

نصف مليون من الزبائن

لم يكن القتال في أي يوم أو في أي عصر عملاً يجلب الإحساس بالراحة أو المتعة، ولا توجد وسيلة تجعله كذلك. ولكن المقاتل الذي يأكل جيداً ويزود بما يكفي من الإمدادات والعتاد الحديث والذي يشعر بأنه مؤيد من الجيش ومن عموم الناس، وبأنه يتلقى من هذين ما يلزمه من دعم، مثل هذا المقاتل سيكون أداؤه أفضل كثيراً ممن يشعر بأنه معرض للإهمال.

من هنا جاء الاتجاه إلى تحسين "نوعية الحياة" ، إلى تخطي مجرد توفير الضرورات إلى رفع المستوى "المعنوي - الخيري – الترفيهي" ، وبلغة العمل التجاري ، رفع الإداريون شعار "نحن مؤسسة خدمية، والجنود زبائننا، وعلينا أن نحوز رضاهم".

من الأمور التي حازت اهتماما كبيراً: توصيل الرسائل البريدية. ومنذ البدء في أغسطس ١٩٩٠، كانت مئات من الخطابات والطرود الآتية للجنود تصل يومياً ومع تزايد حجم القوات تزايدت كمياتها، مما أسهم في هذا التزايد دعوة الجماهير الأمريكية لأن تكتب خطابات للجنود لرفع الروح المعنوية. خمسمائة طن من هذه الخطابات بدأت تصل كل يوم مما حتم تخصيص خدمة بريدية خاصة بذلك، وتزايد عدد المشتغلين بالبريد الحربي من ١٣ فرداً إلى ١٣٠٠ فرداً خلال العمليات، يستقبلون ويوزعون ٤٠ ألف كيلو جراماً من البريد.

كذلك تزايدت حركة السيارات والشاحنات مع اقتراب الهجوم وأثناءه طبعاً، وكان طريق "تابلاين" يمثل قمة الزحام والخطورة، وهو غير مزود بالأجناب أو "الأكتاف" الخارجية عن نهر الطريق مما يعرض من يخرج عنه إلى الانقلاب في الرمال. ثم جاءت القوات المتحالفة لتضيف ٤٥٠٠ شاحنة تمر بهذا الطريق كل يوم وتقضي متوسطاً قدره ١٨ ساعة يومياً وهي محملة بأطنان من الشاحنات الخطرة وتقودها جمهرة من السائقين من جنسيات عديدة. من هنا جاء إنشاء "مناطق الصيانة" تفصل بينها مسافات قدرها ٣٠٠ كيلو متر في المتوسط، وبينما تجري صيانة العربات، يستحم السائقون ويشربون المثلجات وينالون قدرا من الراحة، ويتلقون "الصيانة" هم أيضا.

بتحسن أحوال معيشة السائقين تحسنت الخدمة وتضاعف الإنتاج بفعل ارتفاع درجة الانتباه والإحساس بالطمأنينة، وكان السائقون من أهل البلد سعداء بذلك أيضاً، فهم يجدون الفرصة ليستمتعوا بهذه المزايا، وفوق كل شئ، لأداء صلواتهم اليومية وأيضاً حيث يمكنهم أن يجدوا ظلاً يقيهم حرارة الشمس القائظة.

التخطيط للعمليات

من الدراسة المستفيضة المتأنية لحرب الصحراء والمقارنة بين القوات الألمانية بقيادة روميل والقوات البريطانية، نجد أن الإنجليز كانوا يؤدون دور السلحفاة في مواجهة الأرنب الصحراوي روميل. كان روميل بصفة عامة يكسب الأرض بسهولة بفضل عبقريته التكتيكية وتفوقه في نوعية المدرعات، بينما كان البريطانيون يفوقونه في الاحتفاظ بالأرض التي يحتلونها، ويرجع ذلك بصفة أساسية إلى ما ابتدعوه من وسائل فعالة في تحريك مستودعات الإمداد غرباً كلما تخلى روميل عن الأرض. بعبارة أخرى كان الإنجليز يعمدون في صبر ومثابرة إلى أخذ ما يتركه روميل من أرض خاملة، وعندما توصلوا في النهاية إلى الحصول على دبابات أفضل مما كان لديهم والإتيان بها إلى مسرح العلميات، كانوا قد عبروا الصحراء وأصبحوا قادرين على خوض المعارك الفاصلة فيما كان "الفناء الخلفي" لموسوليني، شراذم الطليان التي يتركهما الألمان ورائهم.

قراءة المؤلفات عن روميل قبل أغسطس ١٩٩٠ أدت إلى تبلور أفكار ذات فاعلية عظمى في حرب الصحراء، وكذلك قراءة ما كتبه دونالد إنجليز عن الإسكندر الأكبر،ومن هذين جاء الاقتناع بفكرة القواعد الإدارية الصغيرة المتحركة، بدلا من المناطق الثابتة التي اتبعت في حرب فيتنام، ومع هذا أيضاً الاستفادة من طريقة البريطانيين في تحريك الدبابات باستخدام الناقلات ذات العجلات بدلا من استهلاك الجنازير بالسير بها في رمال الصحراء القاسية.

التوقيع بتحمل المسؤولية ثم اعتماد الخطة

اقتربت ١٩٩٠ من نهايتها وأصبح واضحاً لجميع القادة العسكريين أن نشوب القتال أصبح أكثر احتمالاً. في ٢٧ ديسمبر عقد اجتماع في الرياض حضره وزير الحربية الأمريكي ديك تشيني ورئيس الأركان كولن باول، لم يكن باقياً على الموعد النهائي الذي حدده مجلس الأمن سوى ما يزيد قليلاً عن أسبوعين. وانكب فريق التخطيط الإداري على خطتهم محددين كل شئ على الإطلاق، كل ما يجب وكل ما يمكن عمله فيما بين ١٨ ديسمبر و ١٦ يناير، وأتموا وضع خطة تفصيلية رأوها قابلة للتنفيذ وصالحة لإتمام البناء الإداري على مدى ٢١ يوماً.

وفي ٢٩ ديسمبر عقد اجتماع ثان وأعلن الجنرال شفارتسكوف أن الرئيس الأمريكي قد وافق على فكرة الهجوم ومفاهيمه الأساسية، ثم بدأ نقاش الخطة وبدأت الأصوات تأتي من هنا وهناك قائلة أنه لابد لنا من كذا مائة عربة تضاف لما لدينا وكذا ألف جندي ... وهكذا وهو ما يحدث دائماً! ولكن الاجتماع انتهى بالتزام الجنرال الإداري "باجونسي مؤلف الكتاب" بصلاحية خطته ووضع توقيعه عليها، بتاريخ: ٢٩ ديسمبر.

عاصفة الصحراء

ثم درع الصحراء

كان عدد من رفاق باجونس يرون أنه قد عرض مستقبله لخطر كبير بأن وضع توقيعه على تلك الخطة ولكنه كان يرى أن أخذ هذه المجازفة الهائلة كان هو الحافز لرجاله ليمضوا قدماً في نقلها من الورق إلى الأرض.

اتخذت القيادة الإدارية الأمامية موقعها في مدينة الملك خالد العسكرية وبذلك اقتربت من مركز العمليات المرتقبة، كما أقيمت قاعدة إدارية جنوب المدينة سميت "برافو" (حرف ب) ، تقع شمال خط الإمداد الرئيسي الذي يخرج من الرياض في اتجاه العراق، وكان موقعها نموذجياً لأغراض ملء الشاحنات على نطاق واسع، والتي كان مخططاً لها أن تنطلق شمالاً بمجرد إطلاق أول قذيفة، ومعها محتويات قاعدتين أخرتين جـ ،هـ يزمع إنشاؤهما شمال غرب المدينة.

مضت خطوط الإمداد تعمل بكل دقة طوال المعركة التي استمرت مائة ساعة، شاحنات الأغذية بثبات وانتظام، وإمدادات الوقود تتزايد قليلاً، أما إمدادات الذخائر فكانت تتزايد بمعدل واضح، هذا علماً بأن استهلاك الوقود للفيلقين معاً كان يقرب من ٢٠ مليون لتر يومياً، أي حمولة ٨٨٠ شاحنة والذخائر المستهلكة تصل إلى ١٤٠٠٠ طن يومياً وهو ما يملأ ٤٥٠ شاحنة، وكان الفيلق ١٨ يستهلك الذخائر بمعدل يقل قليلاً، ٥٠٠٠ طن، والباقي، ٩٠٠٠ طن، للفيلق السابع، وكان المخزون من الطعام يكفي ٢٩ يوماً، ومن الوقود ٥,٦ يوماً ، ومن الذخيرة ما يفوق ٦٥ يوماً.

هذه هي الصورة من زاوية الرؤية الإدارية، أما من منظور العمليات فقد مضت فرق الجيش ومشاة الأسطول تنسف لتشق طريقها خلال حقول الألغام والموانع الشائكة بشجاعة فائقة، وخلال الساعات الأولى وقع ٥٥٠٠ من الأسرى، وكان لابد من استيعاب العبء الإداري الناتج عن ذلك مع استمرار التخطيط لجميع الاحتمالات، كامتداد القتال لفترة غير متوقعة، أو انتهائه قبل الموعد المتوقع والبدء في سحب القوات من المسرح.

لم يضطر القائد الإداري الجنرال باجونس إلى إصدار أية أوامر أثناء المعركة البرية! كان يوجه الإرشادات عندما يطلب ذلك ولكن التخطيط للإمدادات والإخلاءات (كالجرحى مثلاً) كان يمضي طبقاً للخطة والتقديرات تماماً.

كان لابد من البدء في بناء سجون للأسرى، كان أغلبهم لم يتناولوا أكثر مما يقيم الأود على مدى شهر كامل، واعتادوا أن يروا قادتهم وضباطهم يمتهنون ويعدمون أمام أعينهم، وإن كان هناك إقرار عام بأن قوات الحرس الجمهوري العراقي قد حاربت بكفاءة وشجاعة.

وقد بدأ السعوديون باستلام الأسرى اعتباراً من ٢ مارس وقد تسلمهم السعوديون من جماعة الصليب الأحمر عندما بدأت تتخذ مراكزها وتتسلمهم من القوات الأمريكية.

عندما أعلن الرئيس بوش للشعب الأمريكي أن الحرب قد انتهت، وذلك في السادس من مارس، كانت الطائرات قد بدأت بالفعل تتجه إلى الظهران لتعود بالجنود إلى وطنهم، وفي الثامن من مارس غادرت الظهران أول موجه من خمسة آلاف جندي. واستمر المعدل هكذا، خمسة آلاف جندي في اليوم. قد لا يبدو هذا رقماً مخيفاً إذا قورن بحركة المسافرين في مطار شيكاغو مثلاً، ولكن علينا ألا ننسى أن عملية السفر هذه كانت مصحوبة بالعديد من الإجراءات التي تتطلبها الحكومتان الأمريكية

مارشال اروين روميل

"إن الإداريين هم الذين يخوضوا المعارك، ويحددون نتائجها قبل أن يبدأ إطلاق النار"

الشاعر المحارب الصيني سون تسو

"اعرف نفسك واعرف عدوك، إذا كنت تجهل عدوك وتعرف نفسك فاحتمال النصر معادل لاحتمال الهزيمة. أما إذا كنت تجهل الاثنين فأنت هالك لا محالة".

ميكافيللي

"على الأمير أن يظهر أنه ممن يقدرون الموهبة وذلك بأن يكافئ أصحابها ويكرم من يظهرون الامتياز"

والسعودية، كالوقاية من الآفات الزراعية وحظر دخول أصناف معينة، والحق في حماية الحدود والمنافذ وتطبيق القواعد الجمركية. وبحلول أول أبريل كان أكثر من ١٦٥٠٠٠ جندي أمريكي قد عادوا إلى ديارهم، وبانقضاء تسعين يوماً كان العدد بلغ ٣٦٥٠٠٠.

"وداع الصحراء" كان يمثل إغلاق لمسرح عمليات حربية لم يسبق لها مثيل في تاريخ القوات الأمريكية في هذا القرن: ففي أعقاب الحرب العالمية الثانية ترك الأمريكيون في ألمانيا كميات هائلة من العتاد ليحط عليه الصدأ والتعفن، واستغرق إخلاء الجنود وإعادتهم إلى بلادهم شهوراً، بل سنوات. وبعد انتهاء حرب كوريا شحن بعض العتاد إلى اليابان ولكن بأسلوب شابته الفوضى، كما كان الانسحاب من فيتنام فجائياً وحاداً مما أدى إلى ترك معدات تساوي آلاف الملايين. في هذه المرة كان لزاماً عليهم أن يبذلوا أداء أفضل، فقد كان الاتفاق بين الرئيس الأمريكي والعاهل السعودي ينص على ألا يبقى العسكريون على ارض المملكة بعد انتهاء الحرب، كما كان هناك التزام أدبي بـ "تنظيف" الأراضي السعودية مما تتركه الحرب من فضلات ومخلفات. وقد كانت هذه أول حرب في التاريخ أزيل كل شئ تخلف عنها وأجرى التنظيف والتصنيف والترقيم بعناية كبرى وشحن كل شئ بانتظام بالغ وشمول تام ورائع. وقد بلغ مقدار ما تم شحنه في الأيام المائة والعشرين الأولى من درع الصحراء ١١٧٠٠٠ شاحنة ذات عجلات، ١٢٠٠٠ عربة مجنزرة و ٢٠٠٠ طائرة مروحية و ٤١٠٠٠ حاوية للإمدادات.

إن الذي مكن من إنهاء الحرب الجوية والبرية وتحقيق الهدف كاملاً في ١٠١٢ ساعة كان هو الشهور التي أنفقت في رسم الخطط بدقة قبل وأثناء الحرب.

دعامات القيادة

من طبائع الحرب أن تتوالى المفاجآت والإنعطافات الحادة في سير الأمور، وبالتالي فإن الخطط التكتيكية تتغير بسرعة ولابد للخطط الإدارية أن تسرع الالتفاف لتحلق بها وتواكبها. وقد كان لحرب الخليج نصيبها من ذلك فكيف إذن سارت الأمور بهذه السلاسة؟ إن لذلك أسبابا عديدة على رأسها حرص الجميع على أن يتلقى المقاتلون ما يكفي من عدد مادية ومعنوية.

وقد كان للقيادة الإدارية هي أيضاً فلسفتها وما تعده أساساً للقيادة، وللتوازن السليم بين المرونة والصرامة. وهكذا تلخص فلسفتها في القيادة في الحرب والسلام:

اعرف ذاتك

واعمل على إنمائها...

كثير ما تكون مسؤوليات القيادة عائقا أمام القائد في سبيل أن يتأمل أعماق ذاته اخلق الوقت لكي تعرف نفسك!

اكتسب لياقة بدنية وحافظ عليها.

اجعل الناس يعرفونك.

- تعلم أن تنصت، فإن مهارات الإنصات عامل فاصل في النجاح.
- تعلم واتقن فن الاتصال بالآخرين والتواصل معهم.
- أتقن "لغة الجسم" وما تعنيه الإشارات والإيماءات.
- استخدم أساليب التوجه والتوجيه، ولا تهمل المرح، فالمرح والفكاهة هما الدليل على إنسانية الإنسان وإمكانية التواصل معه.
- مارس الإدارة بالتجوال، فهي وسيلتك لأن تعرف حقيقة الناس وما لديهم من حقائق، لا تقبع أمام مكتبك بل تجول!
- "اللمسة الشخصية"، والمعاشرة الاجتماعية لها سحرها فتحين الفرص لإجراء الاتصالات والتعاملات غير الرسمية مع من تقودهم، سيحبونك.
- أحسن إدارة الوقت، فكلما كنت رفيع المستوى رائع الأداء، كلما كان وقتك ثمينا اكتسب العادات التي تجعل لكل دقيقة قيمتها.

• اعرف ما أنت بسبيله

- حدد المهمة جيدا وفي وضوح
- اعمل بهمة. فلا شئ يغلب مزيجا من الخبرة والجهد.
- كون لنفسك رؤية للمستقبل، وعبر عنها. فخلال المراحل الشاقة المبكرة لدرع الصحراء كان الشعار في كل مكان: القوة الحربية تكمن في الشؤون الإدارية!
- ترجم الرؤية إلى أهداف كمية صلبة.
- ترجم الأهداف إلى موارد لازمة، ولابد من تدبيرها.
- اخلق قوة دافعة يصعب إيقافها أو التراجع عنها.
- تجنب كثرة التغيير أو ما يسمى "إعادة التنظيم"
- كن قدوة، شئت أم لم تشأ، سوف يقلدك مرؤسوك.

اعمل على إنماء مرؤسيك ودعمهم وتطويرهم

- إن ضباط الصف هم الذين ينفذون السياسات في الخنادق، اكسب هؤلاء إلى صفك.
- "وفر التدريب" ، عبارة مألوفة وأمر مفروغ منه، ولكنه يظل هو الطريق إلى تحقيق فاعلية أي تنظيم

- راجع الأداء، واتخذ ما يلزم من إجراء.
- التحفيز! لدى القطاع الخاص عادة ما يفوق كثيراً ما تجده في الجيش، ولكن وسائل التكريم وإرضاء النفوس لا تقتصر على المكافأة المادية، خطاب شكر قد يفعل معجزة!
- شجع على تعدد المواهب والمقدرات بإعطاء الفرص.

كون أدواتك واعمل على إنماء فاعليتها

القائد يكون "الرؤية"، ولكن تحديد الأهداف عمل يشاركه فيه من يقودهم.. احسن استخدام هذه الوسائل.

- النشرات الدورية والملصقات.
- الاجتماعات "الواقفة"، حيث لا أحد يجلس، للمتابعة السريعة.
- الاجتماعات الجالسة، حيث يسود الود والتفاهم.
- الدعوة إلى مكتبك، ولا يقتصر على الكبار، دعوة أصغر مرؤسيك إلى مكتبك عندما تقتنع بذلك، تستحق أعلى درجات الأسبقية.

احسن استخدام هذه الأدوات

- اكتشف المواضع التي يؤدي الطرق عليها إلى نتائج عظمى.
- احسن استخدام المرئيات في أحاديثك.
- توقع ما سيقع وتخلص من عدم الوثوق وغموض الأوضاع،

طور نفسك

- كن كميا في قياساتك، فالأهداف دائما قابلة للقياس بشكل أو آخر، وللمقارنة مع نمطية أو أخرى.
- استمع لمن ينتقدونك، ومرة أخرى، تجول!
- كن على استعداد لأن تتغير طبقا لذلك.

ضع لنفسك نظاما يناسبك أنت ، وأسلوبا في الإدارة يتفق مع ظروفك. صحيح أن المبادئ واحدة ولكن قيادة خمسين فردا لا تتشابه في كل شئ مع قيادة خمسين ألفا.

دروس في القيادة والشئون الإدارية

لعبارة الشئون الإدارية وقع يوحي بأن هناك "علما" له قواعد، تدل عليه هذه العبارة، وأن هناك مجال للفكر والعمل لا يخضع بدرجة كبيرة للعامل البشري. يحدث لنا هذا الانطباع أول الأمر، ويمضي بنا إلى أن نكتشف أنه حتى في هذا العصر الذي هو العصر الذهبي للعلوم والتكنولوجيا، وفي بلد كالولايات المتحدة، نجد أن من يشتغلون برفع الأشياء وحملها ونقلها من مكان لآخر، يفوقون في العدد من يشتغلون بأي نوع آخر من الأعمال الرئيسية.

وقد دلت هذه التجربة الكبرى - حرب الخليج - على أن هناك أمورا تحتاج إلى الإصلاح. بينما غيرها ظهرت سلامته وقابليته للأداء الرفيع.

أمور كانت تحتاج لعلاج (الجوانب السلبية):

مما يحتاج للعلاج!

- النقل: وضح أن الولايات المتحدة في حاجة ماسة لتقوية إمكاناتها في مجال النقل البحري السريع، إلى تطوير طائرات نقل المدرعات بحيث يمكنها أن تهبط على ممرات غير ممهدة إذا اضطرت لأن تعمل في بلدان ليس لديها ما لدى المملكة العربية السعودية من بنية سفلى. وإمكانات النقل البري هي أيضا في حاجة للكثير من التطوير ولو من حيث إعادة التنظيم. ولعلنا لم نكن لنكسب حرب الخليج لو لم نحصل على معاونة قيمة وكريمة من المملكة السعودية وألمانيا ومصر ودول الكتلة الشرقية وكلها قدمت وسائل لنقل المعدات الأرضية. ولم يكن ما لدى الجيش يزيد على ١١٢ وسيلة نقل، ولدى القوات المنقولة بحرا ٣٤ بينما كان لدى العراق ٣٠٠٠ .

- مناولة المواد: كان هناك أيضا نقص كبير في الرافعات وأوناش الشوكة وغير ذلك مما اضطر الأمر معه إلى اللجوء إلى الاستئجار والتعاقد مع المقاولين، وقد يقتضي الأمر إنشاء وحدات متخصصة في مناولة المواد. ما فائدة ما تأتي به ٥٠٠ سفينة شحن وآلاف من طائرات النقل، ملايين من الأطنان كانت ستصبح عديمة الفائدة لو لم تتوفر وسائل فض الصناديق وتعبئتها ومناولة محتوياتها.

الجوانب الإيجابية:

من ناحية أخرى هذه كانت جوانب الامتياز.

- المعدات: كانت إما جيدة، أو جيدة جدا، أو رائعة. كما أن الدبابات والجرارات والعربات عملت بكفاءة عظمى.

الشؤون الإدارية في الحرب وفي إدارة الأعمال

بينما يركز العسكريون على الحياة الموت يركز القادرة الإداريون المدنيون على تحقيق الربح. لما كان على العسكريين أن يضحوا بقدر من الكفاءة القيادية في مقابل تحقيق السلامة لجنودهم والحفاظ على أرواحهم، لذا فهم يميلون إلى الاحتياط في أمور كالتكديس وأخذ المفاجأة في الاعتبار.

من ناحية أخرى فإن لدى العسكريين ميزة الشعور الوطني لدى رجالهم والذي يدفعهم إلى تقبل التضحية في سبيل ما

قامت الحرب من أجله، بينما لا ينتظر أن تجد أناساً عقلاء يضحون بحياتهم من أجل شركة لإنتاج الأغذية المعلبة. ولكن هذا لا يعني أن القائد العسكري سيجد أنه يجلس أمام لوحة تحم إلكتروني تمكنه من قيادة جيش من "الروبوت"، فبرغم التعاليم والتقاليد والتفاني والوطنية وبرغم النظام العسكري الصارم، لن يحقق القائد العسكري نجاحاً إذا لم يكسب قلوب رجاله وعقولهم.

كذلك فإن المدير في الحياة المدنية يستطيع أن يستغني عن فرد أو آخر لسبب أو آخر بينما لا يستطيع الجنرال أن يفعل ذلك وان كان من حقه التخلص ممن يجدهم غير متعاونين.

في القطاع الخاص

في رأي أن كل شركة ضخمة الحجم تحتاج إلى من يناظر "الجنرال" الذي يقود الجهاز الإداري في الحشد العسكري والعمليات الحربية. وأن لدى رئيس مثل هذه الشركة ما يكفيه من المسؤوليات والمتاعب، وأن مثل هذا "الجنرال" المدني يجب أن يكون برتبة نائب رئيس. كما أنه يجب أن يكون لنفسه فريقاً عالي الكفاءة يخرج عن الهيكل التنظيمي ويمارس الإدارة بالتجول دون عوائق أو قيود. وان كان عليه أن يكون دائماً مستعداً لئلا يأخذ الرئيس بوجهة نظره فحساباته قد تقول مثلاً أنه يمكن تحقيق وفر قدره مليون دولار بالاستغناء عن قدر من العمالة، ولكن رئيس الشركة سيرى أن مثل هذا الإجراء لا يتفق مع صالح الشركة ومع اعتبارات أخرى يراها. ثم هناك قضية المركزية. في سنة ١٩٣٩ عمد رئيس شركة "جوديير" إلى تكوين وحدة داخل الشركة وظيفتها تنسيق العمل الإداري. وفي الخمسينيات، انشأ "هاينز" قسماً طليعياً للتوزيع يصنع مجالا واسعاً من الوظائف تحت إمرة مدير واحد يتبع نائب رئيس الشركة. إلا أن هذا الاتجاه نحو مركزة الشؤون الإدارية، وهو ما أؤمن به - قد بدأ يصطدم بالعقيدة الجديدة القائلة بالتحرر واللامركزية.

وفي ذلك التحول يقول واحد من المفكرين المعاصرين: إن النزعة الجديدة نحو اللامركزية قد أدت إلى تفتيت الموارد وتشتيتها وضياع فرصة التطوير وتحديث التكنولوجيا المطبقة في خدمات البيع والتوزيع.

ثم من الدروس المستفادة **هنا: البساطة، والمرونة.**

كان للبساطة الفصل في اجتياز تغيير طاقم أركان الحرب مثلاً ست مرات أثناء الشهور السبعة عشر التي قضتها القوات في السعودية دون أن يؤثر ذلك سلبياً. ويتضح الاتجاه نحو تبسيط الأمور فيما سبق أن أشرنا إليه وهو تقسيم مراحل العملية - ببساطة - إلى : الاستقبال، التحرك إلى المواقع، ثم الإعاشة.

إن على المدير في الحياة المدنية أن يضرب المثل في المرونة وألا يجعل اللوائح والقواعد تصبح عائقاً في سبيل الأداء، وينطبق ذلك بصفة خاصة على الأعمال المدفوعة بالزبائن وبالخدمة. وقد واجهتنا في هذه الحرب مواقف اضطرانا فيها لمخالفة منظومتنا ولوائحنا من أجل تلبية حاجة "الزبائن" الذين هم المقاتلون. وفي أحد المواقف كان علينا أن ننشئ "خطاً إنتاجيا مؤقتاً" في ميناء الدمام لإجراء الدهان وتنظيف المدافع لتسعمائة دبابة بحيث يتسلمها المقاتلون في الوقت الذي يريدونها فيه

فهرس الخلاصة

بيانات الكتاب

Title: Moving Mountains.

Author: Lt. General William G. Pagnis with Jeffrey L. Cruikshank.

Publisher: Harvard Business School Press.

Pages: 248.

ISBN: 0875843603.

Date: 1992